

# Adaptación, Motivaciones y Productividad en el Trabajo Industrial

DR. OSVALDO L. PAULOTTI  
*Vicedecano de la Facultad de Psicología*

---

## I. — LA ADAPTACIÓN DEL TRABAJADOR

Los métodos para explorar la adaptación en el trabajo difieren según cual sea el objetivo: en un caso el conocimiento de la enfermedad mental; en otro el trastorno o la anomalía no patológicos; en otros el conocimiento de la motivación, de la satisfacción en el trabajo y en la vida, del ajuste y de la adaptación personal.

El campo de investigación de la adaptación, con sus implicaciones sobre la personalidad y los ajustes, es amplio. Comprende las indagaciones que se aplican en selección y redistribución de personal, en el "counseling", en orientación profesional, y los estudios de motivaciones y de clima. En todos ellos se desarrollan técnicas de exploración psicológica de la personalidad, proyectivas y experimentales, entrevistas y encuestas.

Con referencia al estado actual de la adaptación en la industria, en una estimación amplia de las cifras conocidas, el ochenta y cinco por ciento de los trabajadores de la industria se encuentran exentos de trastornos patológicos de cualquier tipo. El cuarenta por ciento acusan inadaptaciones o adaptaciones reactivas de distinto grado. Dentro de este grupo el quince por ciento presenta un mayor grado de desadaptación y el nueve por ciento cierto nivel de inmadurez.

Llamamos reacciones de defensa a las inadaptaciones moderadas o leves. Son las conductas que practican los individuos para afrontar la frustración y reducir el "stress". Son originadas por las dificultades que se oponen a la satisfacción de sus tendencias y necesidades. Estas dificultades son tanto de ajuste interior o intrapsíquicas, como de adaptación exterior, al medio social y cultural.

Las primeras dan lugar a conflictos interiores, las segundas a problemas de adaptación. Ambas resultan en frustración. Esa frustración y la tensión que motiva es reducida, superada o evitada, por el individuo mediante una reacción defensiva. Cada individuo emplea en estas reacciones su mecanismo de defensa y alcanza un determinado nivel de adaptación.

Reunimos nuestras observaciones sobre adaptaciones reactivas en tres grandes grupos —con el propósito de simplificar—, según la personalidad sea extravertida, introvertida o paroxismal.

En el grupo de personalidades de tendencia extraversiva se registran dos tipos de adaptaciones reactivas: la racionalización y la identificación. La racionalización consiste en la búsqueda de justificaciones para el desaliento, la falta de iniciativa o de eficacia, así como para el desinterés por la tarea. Periódicamente pueden sentirse enfermos, llegar tarde o equivocarse en el trabajo. La identificación consiste en hacer causa común con algún grupo que tiene éxito para poder progresar: afiliación al sindicato y a los grupos informales de trabajadores que se esfuerzan por sostener sus aspiraciones. Estas adaptaciones reactivas comprenden el 14 % de los sujetos divididos en dos grupos: el primero (6 %) con algunas reacciones de defensa; el segundo (8 %) con cierto desarrollo caracterial de las defensas.

En el grupo de personalidad con tendencias introversivas se manifiestan tres tipos de adaptaciones reactivas: retirada, agresividad y racionalización. La de retirada consiste en renunciar definitivamente a satisfacer las aspiraciones, aceptar la frustración y el fracaso resignadamente, reprimir la insatisfacción. Se aleja de la realidad mediante el ensueño, la evasión; se entrega a la fantasía para satisfacer ilusoriamente sus deseos. Con sus viajes mentales disminuye su actividad y eficacia gradualmente.

La adaptación agresiva comprende generalmente la indiferencia, el desconfío, el rechazo de la responsabilidad. Otras veces origina la murmuración, la crítica excesiva, las quejas renovadas. En los casos extremos la agresividad provoca incidentes con los compañeros y con los jefes y es notable la falta de responsabilidad con el equipo, la herramienta, los materiales, las instalaciones.

Las adaptaciones reactivas de este grupo comprenden el 14 % de los sujetos, divididos en dos grupos: el primero (8,5 %) con algunas reacciones de defensa; el segundo (5,5 %) con cierto desarrollo caracterial de las defensas.

En el grupo de la personalidad paroximal o viscosa se manifiestan dos tipos de adaptaciones reactivas: aislamiento y compensación. En el aislamiento el sujeto trata de protegerse manteniéndose a distancia de los demás; adopta una actitud de suficiencia, frialdad, o inclusive altanera y agresiva. En la compensación el sujeto frustrado en el trabajo, busca fuera de él otros objetivos sustitutos, con los que le será más fácil tener éxito: tareas complementarias, estudio, deporte, distracciones. Logra cierto equilibrio anímico pero se aparta de la tarea, pierde interés por su trabajo.

Estas dos adaptaciones reactivas comprenden el 12 % de los sujetos, dividi-

dos en dos grupos: el primero (0,5 %) con algunas reacciones de defensa; el segundo (11,5 %) con cierto desarrollo caracterial de las defensas.

Dentro de este 40 % de sujetos con problemas de adaptación tenemos un 15 % con mayor grado de desadaptación; comprende manifestaciones extremas de esquizotimia (4 %), ixotimia (8 %), ciclotimia (0,5 %) y base psicastónica (2,5 %). La inmadurez se advierte en el 9 % de este grupo, con manifestaciones de narcisismo y egocentrismo (7 %), inestabilidad emotiva (1,5 %) y crisis de adolescencia (1 %).

El estudio de los factores ambientales y socioculturales se alcanza por la información que proporcionan las autobiografías, aportes de los sujetos en el "counseling", pero sobre todo por la exploración sistemática de las motivaciones.

El análisis de la conducta y de la actitud de los trabajadores por un lado, y el conocimiento de la estructura subyacente de sus necesidades, anhelos y tendencias por otro, permiten determinar las motivaciones del trabajador. Se alcanza por medio de la observación directa, en el taller y en la oficina, de la conducta del trabajador. Por entrevistas que aclaren los motivos de esas actitudes, y asimismo por encuestas destinadas a recabar las respuestas del trabajador al ambiente y a la situación laboral en que se desenvuelve.

El estudio de las motivaciones lleva a la evaluación de la adaptación en el trabajo. No se trata, como es sabido, de averiguar si el trabajador se encuentra enfermo o sano. Solo interesa saber si el trabajo que desarrolla es satisfactorio o insatisfactorio. En el primer caso el trabajador manifiesta su conformidad y alegría por el trabajo, y en general su conformidad con la situación en que se encuentra y con la vida. Su moral es elevada, se muestra sociable, confiado en sí mismo, sin ansiedad ni hostilidad hacia los demás. Ha alcanzado una buena adaptación al medio social y un ajuste interior armónico y satisfactorio.

Cuando el trabajo es insatisfactorio la tarea y la vida dejan algo o mucho que desear; el trabajador está desmoralizado, ha perdido la confianza en sí mismo y en los demás; se siente agresivo, angustiado, disminuido. Su adaptación no es un modo expresivo de toda su personalidad, sino más bien un modo de defenderse, de ponerse a cubierto dentro de un medio hostil, de una relación humana amenazadora o peligrosa. Así se protege por medio de la retirada, de la agresión, del aislamiento, de la racionalización, de la identificación. Son adaptaciones forzadas, reactivas, ocasionadas por un trabajo insatisfactorio para las necesidades y motivaciones del trabajador.

En síntesis, la buena adaptación se caracteriza por comportamientos controlados, que se adecúan al cumplimiento de los objetivos y fines conscientes del sujeto. En las adaptaciones reactivas, motivadas por el "stress" el control consciente es menor. En las adaptaciones patológicas, el control corresponde a los mecanismos defensivos subconscientes.

La adaptación del trabajador —como bien lo ha observado Claude Veil— es en buena parte función de la red de comunicaciones que éste mantiene con los grupos sociales a que pertenece. Las relaciones laborales y afectivas de cada

trabajador con los demás constituyen una parte importante de esa satisfacción o insatisfacción por el trabajo. La adaptación del individuo depende en buena parte de la adaptación del grupo. Tanto la adaptación como la motivación son profundamente influidas por lo social. Por este camino, el malestar social de ciertos grupos o de la empresa en su conjunto, afecta a cada individuo. En esa instancia, los sujetos más vulnerables, los menos adaptados, los inmaduros serán los primeros en acusar el "stress" y en afectar adaptaciones reactivas.

En una reciente investigación sobre trabajadores fabriles de Detroit, Estados Unidos, Arthur Kornhauser llega a la conclusión que el 41 % de los trabajadores industriales experimentan sentimientos de inadecuación, inadaptación e insatisfacción por la tarea y el trabajo. Su conclusión más importante es que la adaptación varía con la categoría o el nivel de las tareas que el hombre ocupa. Las personas menos satisfechas y adaptadas son aquellas que han logrado una tarea muy limitada, de categoría inferior, a pesar de su alto nivel de aspiraciones.

Estas conclusiones, que señalan el impacto de la moderna organización económica de la fabricación en masa, son dignas de meditar, ya que el número de trabajadores no calificados y semicalificados viene aumentando progresivamente en América desde 1950 hasta la actualidad. La extrema subdivisión de las operaciones y tareas, tanto en los trabajos de fábrica como de oficina, no favorecen el bienestar del trabajador.

El trabajo humano, además de tener como objetivo la producción de bienes y servicios, debe satisfacer simultáneamente funciones psicológicas importantes del trabajador. Permite al individuo alcanzar el nivel de desarrollo profesional y de realización humana que el trabajador se ha propuesto. Facilita al sujeto el empleo de sus aptitudes y capacidades y le proporciona un medio para la satisfacción de sus inquietudes, el desenvolvimiento de sus intereses vocacionales, y el logro de estimación y reconocimiento social por sus servicios a la comunidad. El trabajo que satisface al individuo es sinónimo de alegría, de éxito y felicidad, porque permite que el sujeto alcance todas o la mayor parte de sus metas.

Ahora bien, si el trabajador no obtiene un nivel aceptable de satisfacción con su tarea, aunque sea un nivel modesto, es muy difícil que pueda reemplazar esa recompensa del trabajo gratificador con otra satisfacción conseguida fuera del trabajo. La vida humana no se puede escindir en laboral y extralaboral. Es preciso que dentro de su actividad laboral cotidiana el hombre logre un "status" aceptable para sus aspiraciones. Si no lo consigue, ni siquiera para un nivel modesto de autoestimación, el trabajo que en otros casos es una actividad creadora y feliz se transforma ahora en una carga, en un motivo de insatisfacción, y motiva las adaptaciones defensivas y reaccionales que venimos comentando.

El concepto de adaptación que sostenemos es el propuesto por Kornhauser: es la "determinada por la personalidad *total* y por el ambiente *total* que rodea a la persona". De este modo consiste en una relación equilibrada de la persona con la realidad física y el ambiente humano que le rodea que "permita a la



persona mantener una confianza realista y positiva respecto de sí mismo y de sus actividades". Su resultante es la eficacia de su trabajo y quehacer social por un lado, y el éxito y la satisfacción personal, por el otro. De este modo el trabajador cumple con la sociedad y consigo mismo, satisfaciendo al menos en un mínimo los requerimientos de la sociedad y de sí mismo.

La adaptación insatisfactoria es sinónimo de trabajo insatisfactorio. Es aquel trabajo en que el individuo no puede emplear ni desarrollar sus aptitudes, encontrar interés en su tarea; en que sus deseos e iniciativas quedan coartadas, y en el que por falta de una función meritoria y aprobada por los demás, flaquea su autoestimación y la vida se presenta vacía y carente de sentido.

Cuando se examinan las componentes de la motivación del trabajador, tanto del obrero fabril como del empleado de oficina, hallamos los siguientes denominadores comunes:

a) *Status o Categoría del Trabajo*: Figura en primer término el anhelo a una posición que no sea demasiado inferior o descalificada en la jerarquía ocupacional. Las categorías inferiores del trabajo de fábrica corresponden a una fuerte insatisfacción (65 %) mientras que en las tareas especializadas esa insatisfacción se reduce considerablemente (28 %). Los empleados de oficina manifiestan su mayor desconformidad por la categoría inferior en que han sido ubicados.

b) *Realización profesional o Empleo de las aptitudes y capacidades*: Cuando se interroga al trabajador sobre los motivos que tiene para estar conforme con el trabajo, responde que en las tareas más especializadas y de más categoría tiene más oportunidades para usar sus aptitudes y capacidades. En las tareas modestas de fábrica está satisfecho por el empleo de sus aptitudes el 19 % de los trabajadores; en las especializadas el 98 %. Los empleados contables y administrativos manifiestan su aprobación cuando la tarea es satisfactoria profesionalmente, o sea cuando pueden "emplear sus conocimientos", o "aplicar lo que han aprendido".

c) *Reconocimiento social u Oportunidades de progreso*: El "status" social o nivel de la tarea afecta los sentimientos de autoestimación del trabajador. De allí su aspiración a progresar hacia un "status" más elevado. Las tareas consideradas poco importantes motivan insatisfacción. Los empleados de oficina consideran satisfactorias las tareas prestigiosas o jerarquizadas, tales como "cabeza de grupo", "supervisor de contacto", y desde luego los mandos. Valorizan las oportunidades de progreso como la ventaja más importante que puede ofrecer una empresa.

d) *Tareas monótonas, fragmentarias, con ritmo obligatorio*: Las tareas monótonas originan desconformidad tanto en los operarios como en los empleados, por carecer de interés profesional y no permitir el desarrollo de las capacidades. La "protesta por tarea monótona" se vincula más a la limitada e insatisfactoria realización personal, que a la fatiga anímica producida por una tarea repetitiva.

Varios autores han demostrado que el trabajo repetitivo puede ser tolerado sin mucho esfuerzo. En cambio, las tareas fragmentarias o muy simples afectan sensiblemente más la personalidad del sujeto, al limitar su reflexión y alejarlo de una relación más directa y amplia con todo el proceso productivo. Pero la interceptación más sentida por el trabajador es la que produce el ritmo mecánico de la máquina, cuando sustituye la decisión voluntaria del hombre. En la línea de producción a ritmo mecánico obligatorio, el trabajador depende de la máquina y debe adaptarse a su ritmo, velocidad y exigencias. Este trabajo gobernado por encima del trabajador anula sus decisiones voluntarias. La máquina dirige al hombre, en lugar de ser dirigida por el hombre. Coarta su intervención deliberada. Es el trabajo más insatisfactorio para las necesidades del ego.

e) *Afiliación asociativa*: Interés del empleado por un ambiente agradable de compañerismo y buenas relaciones con los integrantes de su grupo de trabajo, supervisores y jefes. Se manifiesta de modo positivo particularmente en los empleados de oficina de sexo femenino. En los demás trabajadores no tiene una relación directa con la satisfacción por el trabajo.

Las motivaciones que condicionan un trabajo satisfactorio y sano anímicamente son las que acabamos de mencionar. Podrían resumirse en tres factores centrales: en primer término por su importancia el factor "Realización" o tarea profesionalmente satisfactoria; en segundo lugar "Reconocimiento Social", concretado en ascensos y tareas prestigiosas; en último término "Afiliación Asociativa", o buenas relaciones interpersonales. Nuestras observaciones coinciden plenamente con los estudios de Jurgensen<sup>1</sup>, Ghiselly y Brown<sup>2</sup>, Herzberg, Mausner, Petersen y Capwell<sup>3</sup>, von Haller, Gilmer<sup>4</sup>, Kornhauser<sup>5</sup>, Guellerman<sup>6</sup> y otros autores que han trabajado recientemente sobre el tema.

Es indudable que en los momentos de crisis económica la reducción de las retribuciones o de la capacidad adquisitiva por un lado y los despidos de personal por otro dan motivo a serias preocupaciones entre los trabajadores. En estas circunstancias excepcionales para la industria en general y crónicas quizás para algún sector manufacturero en particular, se manifiestan reclamaciones por el salario insuficiente (Adquisición Social) o temor al desempleo (Seguridad). No obstante, en los períodos económicamente estables y normales, estas motivaciones no tienen relación directa de ninguna clase con la satisfacción por el trabajo.

Cabe ahora preguntarnos a quienes corresponde la responsabilidad por la adaptación del trabajador. Unos dicen que al empresario, puesto que él organiza la producción para su beneficio. Otros afirman que al Estado, ya que una adecuada legislación laboral evitaría las consecuencias del trabajo insatisfactorio. Para otros el sindicato y las federaciones de trabajadores tienen el deber de velar por el bienestar de sus afiliados y no únicamente por su retribución. Algunos teóricos afirman que la adaptación del trabajador es condicionada por factores de desorganización social, mientras hay quienes sostienen que es justamente el

desarrollo económico social el factor que plantea el problema. En ambos casos últimos, los factores desencadenantes escaparían al control de un sector único de la comunidad —el empresario, el trabajador, el sindicato, el estado—. El control pertenece a la comunidad en su conjunto. La comunidad creó u organizó el trabajo como se desarrolla actualmente. Si ese trabajo es insatisfactorio la misma comunidad debe readaptarlo.

Observemos en primer lugar la intervención del empresario como promotor de la adaptación del trabajador. Muchos empresarios afirman que no es función de la organización industrial buscar los medios para beneficiar la adaptación del trabajador. Su meta es una producción eficiente en volumen, calidad y costo. Sus criterios son económicos.

Por otra parte, muchos de los avances y desarrollos alcanzados por una dirección progresiva de la industria —buena supervisión de contacto, selección del personal, capacitación, valoración de tareas, estudio de las aptitudes, mejoras en las comunicaciones, relaciones humanas, escuelas técnicas, servicios sociales, "counseling", etc.— han beneficiado indiscutiblemente la adaptación del trabajador y aumentado la satisfacción por el trabajo. Además varias leyes y convenios colectivos de trabajo se ocupan del bienestar anímico del trabajador y en este sentido el empresario ha cooperado como ningún otro miembro de la comunidad.

La cooperación del empresario obedece tanto a su respeto por el bienestar de los trabajadores como a la necesidad de promover una mayor colaboración y productividad. En efecto, cuando disminuye o desaparece la satisfacción por el trabajo, en la misma medida se reduce la productividad. En las adaptaciones reactivas o inadaptaciones encontramos desinterés por el trabajo, errores, desaliento, falta de iniciativa, mayor ausentismo y accidentes, disminución de la actividad, indiferencia, descuido, murmuración, hipercrítica, quejas reiteradas. Es un cuadro de alejamiento de los intereses laborales que redundan en ineficacia.

El empresario vive a diario esta situación como el factor negativo que echa por tierra su programa de producción y sus costos. El control del factor humano en la industria es hoy el problema candente, cuya solución se considera muy comprometida y problemática. Arribamos así a la conclusión de que el empresario industrial se encuentra incapacitado para dar por sí solo una solución integral y definitiva al problema de la satisfacción por el trabajo. No solo carece de los medios sino que la cuestión excede el ámbito social de la empresa. Es un problema de valores sociales lo que está en discusión. Por ello se afirma que el sistema de valores de nuestra sociedad interfiere la salud mental del trabajador. No son las condiciones exteriores del trabajo y su organización, ni los esfuerzos de los individuos —trabajadores, empresarios, funcionarios, científicos, profesionales, maestros— los que se encuentran en crisis. Son ciertas metas o valores instaurados por nuestra comunidad, los que flaquean y deben ser modificados, con la misma energía con que fueron implantados en otra época.

## II.—MOTIVACIONES Y PRODUCTIVIDAD

Los índices de productividad por ramo industrial y por empresa permiten evaluar objetivamente el estado de las relaciones industriales y el clima anímico dentro de la empresa. Esa cifra señala el éxito o el fracaso social de todas, sin excepción, todas las personas reunidas en el ámbito de la empresa. Y aquí no caben discriminaciones, según las cuales unos son beneficiarios y "hacen el negocio", y los otros son mano de obra alquilada e indiferente con los resultados.

La productividad es un instrumento de bienestar social, en la medida que reduce los costos y multiplica los artículos y servicios. Señala la eficacia con que la empresa y todos sus integrantes se han hecho cargo de su responsabilidad social con la comunidad.

Pero al mismo tiempo esa productividad hace posible el mantenimiento de salarios y retribuciones elevadas con que la empresa recompensa a sus trabajadores, técnicos, expertos y profesionales. De tal modo, el ochenta o más por ciento del producido empresarial es entregado por estos resortes a la comunidad. El otro veinte por ciento está formado por reinversiones para mejoras del equipo y por beneficios destinados a los inversores. Beneficios que de un modo directo o indirecto refuerzan el desarrollo económico social de la comunidad y de la producción.

La promoción del desarrollo mediante el estímulo de la iniciativa privada es uno de los principios básicos de la filosofía política de Occidente. La motivación competitiva y egocéntrica, que en menor o mayor escala caracteriza a todos los seres humanos, es estimulada por nuestra sociedad industrial, para promover un esfuerzo más cooperativo e integrado que permita una producción socialmente satisfactoria.

En un extremo de la ecuación social tenemos a la sociedad contemporánea, transformada por el aumento creciente de la población, la "explosión demográfica" y los altos niveles de consumo, constituida por compactas comunidades que demandan una producción satisfactoria, con abundancia de artículos y precios económicos. La población creció y aumentó a millones y a decenas de millones, que se alimentan, viven, estudian y compiten, con los artículos, servicios, abastecimientos, transporte, capacitación, etc., desarrollados por la civilización industrial.

En el otro extremo de la ecuación reconocemos grupos abigarrados de trabajadores manuales, técnicos, ingenieros, contadores, dirigentes y expertos, accionistas e inversores, que exigen igualmente satisfacción a sus aspiraciones personales y egocéntricas: actividades prestigiosas, buenas retribuciones, rápidos progresos, lugares en los mandos y la jerarquía, beneficios ingentes. Todos están motivados por fines personales y competitivos, todos rivalizando, deben concurrir a una realización colectiva, armónica e integrada.

Por otra parte, el trabajo desarrollado en la industria se caracteriza por desenvolverse en estructuras formales de grupos y equipos, y en conjunto por la extrema proximidad humana. La industria moderna se ha organizado adicio-



nando y coordinando los cometidos profesionales de innumerables oficios, tareas y actividades. De allí la estrecha interdependencia en que se encuentra la mayoría de los trabajadores, técnicos y expertos. Esa mayor proximidad humana, que es trabajo en grupos y muchas veces trabajo en equipo, dentro o fuera de la línea, exige en grados crecientes cooperación, confianza recíproca, interdependencia y moral de equipo.

El ser humano se encuentra por primera vez en la historia de la cultura con una exigencia grupal extrema. Esta exigencia impone un cambio drástico en las costumbres, en el trato, en las relaciones humanas.

La extrema proximidad humana es uno de los mayores agentes de "stress" cuando las relaciones interpersonales no se desenvuelven adecuadamente. Los grupos de trabajo tanto pueden desarrollar la cooperación como el antagonismo. El trato estimula la sociabilidad pero también la agresión. Todo ello depende de la personalidad del trabajador pero también del medio humano en que se desenvuelve, de las normas del trato, delegación de responsabilidad, y en general de la actitud que adopta la empresa frente al ser humano. Corolario, en la civilización industrial la comunidad debe desarrollar una sociabilidad mucho más eficaz y adecuada, para afrontar los trastornos emocionales de una convivencia y una proximidad extremas.

Cada empresa industrial organiza y distribuye el trabajo, las responsabilidades y los mandos, según el criterio de su gerencia y directorio. Pero esta separación rígida de responsabilidades y cometidos entre comando y tropa, no vale tanto cuando se trata de la productividad y de la motivación. Una y otra son la resultante de la interacción de "todos" los integrantes de la empresa, sin que se exima uno sólo. La motivación del gerente incidirá en la del más modesto peón. La productividad del sector más olvidado y rutinario tendrá repercusiones —y qué repercusiones!— en la moral de los demás. La empresa constituye así, en lo que a moral y motivación se refiere, una comunidad integrada, cualquiera sea su forma de organización. Y esta sociedad comunitaria expresa su éxito o fracaso a través de la productividad.

Por otra parte, los resultados y conclusiones a que llegó Kornhauser sobre inadaptaciones reactivas en la industria, corroborados por mis indagaciones son francamente alarmantes. La razón es evidente. Los sujetos que han sufrido un proceso prolongado de frustración, inestabilidad y crisis afectiva, y que a consecuencia de ello han sobredesarrollado sus reacciones de defensa, con adaptaciones distorsionadas e insatisfactorias, difícilmente corregirán en el futuro su inadecuación. Quienes tienen la responsabilidad de originar estas reacciones deben saber que una vez producida la distorsión es muy difícil después corregirla.

Los trabajadores, el supervisor o el jefe, que han sufrido una perturbación de esta clase, aceptarán las normas de trabajo y disciplina con mucho esfuerzo y sin ningún convencimiento. Mientras las condiciones de la producción se mantengan tranquilas y normales, ellos sobrellevarán con esfuerzo sus obligaciones y responsabilidades. Pero en cuanto se presenten dificultades creadoras



de tensión, inseguridad o preocupación, inmediatamente volverá a actualizarse y manifestarse la inadaptación bajo la forma de reacciones defensivas inadecuadas y desajustadas.

Para evaluar la motivación es preciso analizar todas las resultantes de la conducta del trabajador: ausentismo, accidentes, enfermedad, reclamaciones, etc. Por otra parte, las motivaciones se pueden determinar por la observación de la conducta y la actitud de los trabajadores, la entrevista y el conocimiento de sus tendencias a nivel consciente, así como por el estudio de la estructura subyacente o subconsciente de sus necesidades, tendencias y anhelos.

Cuando se estudia la incidencia de la motivación sobre la productividad industrial, la indagación comprende tres capítulos distintos:

- a) la motivación del trabajador de línea, en relación con el clima anímico de la empresa;
- b) la motivación de la supervisión de contacto;
- c) la motivación de la gerencia y de los mandos.

Según mis indagaciones la motivación del trabajador, cualquiera sea su tarea, edad, sexo o profesión, se ajusta a un esquema básico de seis niveles:

Niveles Inferiores	{	1º nivel .....	<i>Adquisición Social</i> (o interés por la remuneración).
		2º nivel .....	<i>Seguridad</i> (estabilidad en el puesto, a cubierto de despido o desempleo).
		3º nivel .....	<i>Afiliación Asociativa</i> (compañerismo y buenas relaciones con los integrantes del grupo de trabajo).
Niveles Superiores	{	4º nivel .....	<i>Reconocimiento Social</i> (anhelo por un "status" o categoría calificada).
		5º nivel .....	<i>Realización</i> (tarea profesionalmente satisfactoria con utilización de todas sus aptitudes y capacidades).
		6º nivel .....	<i>Tareas Interesantes y Completas</i> (trabajos que no sean monótonos, fragmentarios o a ritmo obligatorio).

El "grupo de Pittsburg", formado por Herzberg, Mausner y Snyderman, denomina como tendencias "motivadoras" sólo a aquellas que se encuentran en los niveles superiores de mi prospecto. Llama en cambio "factores higiénicos" a las tendencias de los niveles inferiores porque ellas no motivan, pero impiden deterioros de la moral que imposibilitarían el desarrollo de una motivación normal.

Los estudios más recientes sobre la motivación del trabajador industrial, tanto de fábrica como de oficina, efectuados en Estados Unidos por Jurgensen, Ghiselli, Peterson, Herzberg, Mausner, Capwell, Kornhauser y otros, corroborados en nuestro país por el autor, coinciden en reconocer que en cir-

cunstances relativamente normales de la vida industrial —no en época de crisis— las motivaciones que condicionan un trabajo satisfactorio y sano anímicamente, son las de los tres últimos niveles. Dicho de otro modo, en condiciones normales los trabajadores desean Reconocimiento Social, Realización y Tareas Interesantes y Completas. Se mantienen en un nivel superior de la motivación.

En épocas de crisis industrial, desocupación, contracción del mercado —en nuestro país, períodos de crisis institucional o política— la motivación del trabajador se modifica substancialmente, desplazándose a las necesidades más elementales de los Niveles Inferiores: Seguridad, Adquisición Social y Afiliación Asociativa. En estas circunstancias el trabajador sólo aspira a conservar su ocupación y satisfacer las necesidades fisiológicas. Con tal fin robustece la vida del grupo laboral, estrecha filas con sus compañeros y fortalece sus organizaciones sindicales.

Este esquema no es, desde luego, rígido, pero sí de aplicación general. Se advierten particularidades en relación con el tipo de tarea, el sexo y la edad, señaladas por mí en otro trabajo:

- a) cuando la tarea no satisface las necesidades de los niveles superiores, los trabajadores son motivados por las de nivel inferior y en particular por la Afiliación Asociativa;
- b) la mujer se singulariza por una fuerte motivación asociativa;
- c) los trabajadores jóvenes reclaman sin excepción por los niveles superiores; únicamente los trabajadores maduros se conforman con las motivaciones inferiores.

Pasemos ahora al segundo campo de aplicación, o sea la motivación como resultado de la supervisión de contacto. Los estudios y trabajos de numerosos investigadores a partir de Elton Mayo, entre los que podrían citarse Rensis Likert, Daniel Kats y Nathan Maccoby, todos de la Universidad de Michigan, Frederick Herzberg, Bernard Mausner y B. Snydermann, del "Psychological Service" de Pittsburg; las indagaciones de la Universidad de Harvard, con Abraham Zaleznik, F. Roethlisberger, etc.; los de Chris Argyris, Stanley Schachter, Robert M. Morgan; en Francia los trabajos muy recientes de Friedmann, Reynaud, Bolle de Bal, Crozier, Moscovici, Vibert, Barbichon, Vidal, han demostrado en qué medida la buena supervisión de contacto es inseparable de una buena motivación. Los supervisores "centrados en el trabajador", dispuestos a ayudarlo y a guiarlo, en un plano de comprensión y tolerancia, resultaron los de mayor productividad. Mientras aquellos supervisores que sólo se preocupaban por las normas, las órdenes o la complacencia de sus jefes, encabezaban los grupos de menor eficacia y productividad.

Cuando la supervisión carece de aptitudes para el trato y la comunicación se empobrece, el trabajador acusa el impacto con un descenso de la producción. La mala supervisión limita e inhibe al trabajador. Lo afecta en sus necesidades de seguridad, afiliación asociativa, reconocimiento social y realización.

La supervisión adecuada, en cambio, sin crear nada nuevo, permite el

juego libre fluido y sano de todas las motivaciones superiores. Cuanto más rutinarias y repetitivas son las tareas, mayor es la necesidad de una buena supervisión, para compensar una forma de trabajo insatisfactorio y frustrador.

La suma de estos dos factores negativos —tarea monótona, fragmentaria, a ritmo obligatorio, por un lado, y mala supervisión de contacto, por el otro— origina las inadaptaciones del trabajador industrial. Elton Mayo denominó a esta distorsión “anomía”, considerándola como una actitud asocial, caracterizada por sentimientos de tristeza, desaliento, inferioridad, confusión e indiferencia. Su causa es la frustración; su consecuencia la enemistad, el antagonismo, el resentimiento, la lucha de clases.

Para Stanley Schachter de la Universidad de Minesota la “anomía” es una reacción al aburrimiento y a la frustración. El trabajador se siente “vencido” por el sistema, por la organización industrial y la magnitud del poder y de los intereses que mueve una empresa moderna. Reacciona defensivamente constituyendo grupos informales de resistencia, sobre la base de la enemistad y el antagonismo contra la empresa y el sistema social que ella representa.

Zaleznik, de la Universidad de Harvard, se ha ocupado especialmente de este aspecto, señalando como los mayores esfuerzos de la dirección industrial para estimular la producción caen en el vacío más completo cuando se ha constituido un grupo de trabajadores frustrado e inadaptado. Los describe como grupos de trabajadores “frozen” o sea “glaciales”, porque congelaron o sofocaron el desarrollo individual de ellos mismos y de sus compañeros, y los mantuvieron en una actitud negativista y enfermiza, con resultados deteriorantes tanto para la empresa como para ellos.

La suma de esos dos factores negativos —tarea no calificada, supervisión inadecuada— origina los grupos “congelados”. La productividad glacial obedece a la suma de una tarea patógena a una supervisión igualmente patógena.

Los estudios de Rensis Likert y de Daniel Katz han demostrado definitivamente que los dos tipos de supervisores denominados “production centered” o centrados en la producción y “employee centered” o centrados en el trabajador, se caracterizan por sustentar una personalidad y un esquema de valores completamente distintos. Unos son supervisores autoritarios, arbitrarios e inmaduros; los otros son comprensivos, sociables y cooperadores.

### III.—METAS Y VALORES DE LA COMUNIDAD INDUSTRIAL

Los requerimientos del trabajador de nuestro tiempo son inseparables de las exigencias que plantea la técnica y la organización económico-social de este momento. Tanto los requerimientos del trabajo como las exigencias de la técnica tienen sentido cuando los referimos a una etapa determinada de la Civilización Industrial que estamos viviendo. Entendemos que desde 1775 se inicia una civilización o etapa de nuestra cultura que tiene como columna vertebral la producción industrial, cuyas dos etapas —la Era de la Máquina que ocupó

el siglo pasado, y la Era de la Energía, que ocupa nuestro siglo— son sinónimo de nuestro desenvolvimiento social más reciente.

La civilización industrial tiene como característica propia la organización social de la producción, comercialización y distribución de los bienes. La producción individual, emergente del pequeño grupo o taller del artesano es reemplazada por la concentración de productores y de medios de producción —máquinas, herramientas, materias primas— en grandes establecimientos manufactureros. Se produce asimismo la separación del productor directo respecto del consumidor; igualmente se separa al propietario del taller del trabajador, antes constituidos por una misma persona, el artesano.

La producción, comercialización y distribución se organizan socialmente. Su meta es una producción más eficiente, dentro de una organización económica competitiva. Los objetivos son: una producción en masa que satisfaga todas las necesidades del mercado; una producción a bajo costo que amplíe constantemente la demanda; una producción de calidad asegurada por el desarrollo técnico y la organización del trabajo. Una comercialización fluida y una distribución de los beneficios en relación con la inversión.

La meta de la Civilización Industrial es el servicio de comunidades constituidas por millones de seres humanos. Estas no podrían desenvolverse socialmente sin una producción en masa, que les asegurara abundancia de artículos y precios al alcance de todos. Por ello es importante destacar que si bien la empresa industrial de Occidente es dirigida por la iniciativa privada, y nutre con una parte de sus beneficios o ganancias a un sector limitado de individuos —los capitalistas o accionistas— destina la mayor parte de sus beneficios, constituidos por artículos y productos, a servir a la comunidad, en el triple sentido de calidad, cantidad y bajo costo. Su meta es, pues, el servicio social y la promoción de la comunidad, aunque se valga, como medio para motivar, del interés individual, del apetito de ganancia.

Ahora bien, esta Sociedad Industrial que desde hace dos siglos viene estructurándose en Europa, Estados Unidos, y más tardíamente en otros países, como el nuestro, plantea varias exigencias sociales y culturales que son básicas.

La primera es que no menos de la mitad de la actividad económica de esos países pasa a organizarse alrededor de la industria y de sus modos de comercialización. El resto de la actividad económica —extractiva, agrícola-ganadera, etc.— es profundamente influida por la primera bajo la forma de máquinas, herramientas, energía eléctrica, transporte, procedimientos, métodos, investigación científica, etc. Grandes masas de trabajadores pasan de las zonas agrarias a las manufactureras, atraídos por los salarios elevados. Esta transformación demográfica motiva problemas de vivienda, abastecimiento, transporte, educación. Toda la sociedad es finalmente transformada por el desarrollo industrial, que se ha convertido en el eje central de un nuevo tipo de organización económico-social por un lado y cultural por otro.

Segunda consecuencia, esta transformación es irreversible. Como todo desarrollo histórico-cultural no desanda su camino. El cuerpo demográfico creció

a millones de ciudadanos que se alimentan, viven, estudian y compiten, con los salarios elevados y los artículos de bajo costo de la civilización industrial. Si esta organización se detiene o retrocede se produce el caos social, al derrumbarse la base económico-social.

Tercera consecuencia es el trabajo en equipo y la mayor proximidad humana. La industria moderna se ha organizado adicionando y coordinando las actividades profesionales de numerosos oficios y actividades que se aplican a la elaboración, montaje, programación, control, comercialización, reparación, conservación, transporte, etc., de los artículos que produce.

Cabe recordar que las motivaciones que condicionan un trabajo satisfactorio son: realización profesional, reconocimiento social y afiliación asociativa. La organización industrial, a su vez, tiene como meta el servicio y desarrollo social de la comunidad, exigen el trabajo en grupo y en equipo y una gran proximidad humana. Tanto las necesidades anímicas del trabajador como los requerimientos de la sociedad industrial conducen a un programa de realizaciones destinadas a satisfacer ambas finalidades —social e individual— cuyos valores centrales son los siguientes: el ser humano, la comunidad, la formación profesional, el trabajo, la profesión, la capacidad, el desarrollo social. Dichas realizaciones comprenden:

- a) la formación profesional;
- b) la formación vocacional;
- c) la valoración social de las actividades profesionales;
- d) el sistema social de ascensos;
- e) las relaciones humanas;
- f) el fomento y desarrollo social.

En Europa y los Estados Unidos la mano de obra semicalificada que no posee formación técnica de base es la más vulnerable para la desocupación tecnológica y todas sus consecuencias anímicas. "La responsabilidad de los poderes públicos en materia de seguridad social —dice Lantier— debería extenderse a la seguridad profesional de los trabajadores, por la extensión de los medios de formación profesional existentes, tanto al nivel del escolar como al nivel del adulto".

La enseñanza estatal y privada y los ministerios y reparticiones nacionales, provinciales y municipales, deben contribuir al desarrollo de un plan de formación técnica y profesional adecuado, sin olvidar que esa enseñanza debe ser integral y comprender la formación cultural y humanista del educando. Necesitamos con urgencia una reforma de nuestros planes de educación que responda a las siguientes necesidades:

- 1) que se planifique en relación con nuestras necesidades profesionales luego de una encuesta o censo nacional sobre la mano de obra necesaria para la industria, el comercio y las actividades agropecuarias;
- 2) que tenga un sentido concretamente profesional y no sea un plan teórico y general;



- 3) que paralelamente tenga un sentido social, humanista y popular;
- 4) que enfoque la enseñanza en los cuatro niveles —primario, secundario, especial, y superior —como partes de un mismo plan, adecuadas a las metas de desarrollo social.

Paralelamente con los poderes públicos y la enseñanza privada, la empresa tiene un amplísimo papel en la capacitación profesional, sin olvidar que su responsabilidad mayor es la formación de dirigentes. Entiendo que las escuelas para gerentes ejecutivos y de línea, organizadas por Thomas J. Watson para IBM deben ser imitadas por toda empresa que no quiera quedar a la zaga del desarrollo industrial. Algunas empresas mantienen constantemente “hasta la cuarta parte de sus empleados en tren de nueva capacitación”. Para una empresa moderna, en ritmo de expansión y progreso tecnológico, hay dos objetivos esenciales que debe ampliar constantemente: las comunicaciones y la capacitación para nuevas especialidades.

La formación vocacional es un complemento de la anterior. Permite al individuo ajustar su actividad profesional a su personalidad, estilo de vida, actitudes y sentimientos. Comprende dos realizaciones: los servicios de orientación y selección profesional, y el desarrollo de actividades vocacionales.

Los servicios de orientación psicológica se están incorporando ya a las distintas etapas de la enseñanza, así como a los servicios de psicología industrial. En la empresa se administran para finalidades distintas:

- a) orientación profesional del trabajador, para el ámbito interno y externo a la empresa;
- b) estudios de aptitudes y personalidad, para cubrir por concurso las vacantes de cierto nivel, ascensos y redistribución de personal;
- c) selección de personal para el ingreso a la empresa.

En todos los casos la preocupación es señalarle al trabajador el ámbito profesional dentro del cual podrá desenvolver su actividad satisfactoriamente, tanto por sus tendencias e intereses, como por sus aptitudes y capacidades.

El desarrollo de actividades vocacionales comprende el fomento de las aptitudes artísticas y deportivas. Unas y otras sirven de catarsis, compensación y sostén al individuo y al grupo, y cumplen un papel social acorde con la necesidad de mayor proximidad humana y espíritu comunitario.

Pasemos a la valoración social de las actividades profesionales. El eje de una civilización industrial es la producción industrial, que se nutre con el trabajo y la actividad profesional de sus integrantes. Estos integrantes —llámese los trabajadores, empresarios, profesionales, técnicos, dirigentes— son todos motivados por intereses individuales y egoístas: remuneraciones elevadas, ganancias substanciales, ejercicio del mando, realización profesional, etc. La permanente reclamación de tareas de mayor nivel o categoría revela que los intereses egocéntricos son los motivadores más importantes del hombre para su actividad profesional y social. Vivimos en una sociedad individualista donde el éxito y la aprobación social se logra con fuertes realizaciones personales. Ese modo de

actuar es preciso combinarlo con otro, de tipo comunitario, en que se ensalce lo social, lo colectivo y la solidaridad humana. La civilización industrial así lo exige, a menos de caer en la desadaptación del individuo y en el fracaso de la comunidad.

La motivación egoísta básica —una vigorosa realización personal— es utilizada por la sociedad industrial en favor de un esfuerzo más cooperativo e integrado, que permita una producción esencialmente social, al servicio de la comunidad. Se produce una transformación o reorientación de los esfuerzos del hombre. Así de lo ceñidamente egoísta resulta una actividad positivamente social. Aun cuando motivado por intereses individuales, el trabajador tiene una clara percepción de que la industria es un contexto social en todas sus manifestaciones. En una fábrica todo se da en términos de grupos y sectores humanos, masa de productos, regulación general de los precios, fenómenos colectivos en síntesis.

Dentro de ese marco de producción y actividad organizada existe un centro de referencia para todo razonamiento, para toda reflexión sobre el proceso productivo. Ese foco inicial o causa a que el trabajador atribuye el éxito o el fracaso de todo el proceso productivo es a la intervención humana en el mismo, esto es el trabajo y la capacidad profesional. El trabajador industrial ha tomado consciencia de su responsabilidad social y considera que la intensidad y calidad del trabajo, y la aptitud profesional que el trabajo reclama son los dos pilares más sólidos de una sociedad bien constituida. Trabajo y profesión son dos valores importantes en la sociedad del trabajador industrial.

Ahora bien, la primera dificultad grave con que tropieza ese trabajador es el desprestigio en que han caído estos dos valores —trabajo y profesión— en los ámbitos exteriores a la empresa industrial, e incluso en ciertos sectores de empresa. Para ellos el negocio, los beneficios, la gravitación social y política, la especulación, el enriquecimiento a cualquier precio, constituyen las metas de todo su esfuerzo.

Se trata básicamente de un conflicto de valores. Corresponde a dos culturas o sociedades distintas. Son los valores de la civilización industrial en lucha con los de la cultura precedente, el mercantilismo, que se desarrolló con todo vigor en nuestro país hasta comienzos del presente siglo. Es la etapa de precapitalismo rural y mercantil, fundado en la acumulación de tierras o de beneficios comerciales, y que todavía se desenvuelven en muchos sectores de nuestro territorio.

La sociedad industrial necesita superar este conflicto por medio de la valoración social del trabajo y de las profesiones. Durante la etapa mercantil y colonial el trabajo manual fue una actividad poco prestigiosa y las profesiones eran escasas y poco representativas. La eclosión de la industria multiplica las actividades profesionales, los oficios, las especialidades, con la enérgica división del trabajo del maquinismo y la multiplicidad de horizontes que abren las ciencias aplicadas y la técnica.

La valoración social del trabajo exige una toma de conciencia y un esfuerzo por parte de toda la comunidad, el estado y las entidades privadas, hacia una meta de alta producción individual y colectiva. Esa valoración se alcanzará con

una fuerte motivación directa o indirecta del trabajo y de la actividad profesional. Simultáneamente hace falta una política de poner límites estrechos de orden legal y moral a la actividad parásita, improductiva y desintegradora de la especulación, el negocio, la burocracia, el ocio, los desbordes del antagonismo, la polémica malsana y el sensacionalismo. Acción sana y constructiva de policía de costumbres, respetuosa del orden y de la vida organizada.

La valoración social de las profesiones se desenvuelve en el campo de la empresa con recompensas monetarias, incentivos, premios, salarios y menciones especiales para el trabajo de alto rendimiento.

La empresa puede contribuir a la jerarquización del trabajo suprimiendo las tareas muy simples, rutinarias, repetitivas fragmentarias y a ritmo obligatorio, y reemplazándolas por otras rotativas, ampliadas y combinadas.

Asimismo está a su alcance la creación de tareas prestigiosas, ya sea por sus cometidos o por los méritos personales de sus jefes. Todo ello redunda en el fortalecimiento de la moral del trabajador.

Llegamos así, en el esfuerzo por reconocer los méritos sociales del trabajo y por gratificar la motivación más importante del trabajador, esto es la realización profesional, a plantear la necesidad de un sistema social de ascenso. Su fundamento no es la obligatoriedad de la promoción, sino la oportunidad de ascender abierta para todos, mediante un sistema de capacitación y concursos internos. La norma sería llenar el noventa por ciento de los cargos y funciones, inclusive los de gerencia, con personal que ya presta servicio en la empresa, adecuadamente capacitado.

En otros casos sería preciso llegar a acuerdos entre distintas empresas para un intercambio de su personal, que permitiera un avance rápido del trabajador de tareas simples a tareas más calificadas, o bien a tareas distintas que le interesaran como experiencia y conocimiento profesional. Todo cambio implicaría una mejora de salario.

Por otra parte, el ingreso a una empresa estaría condicionado a la aceptación del sistema de promociones y cambios de tareas previstos en ellas. A su vez, la selección del trabajador sería más rigurosa y se haría en función de las distintas tareas y responsabilidades que el trabajador iría desempeñando sucesivamente. Crear muchas oportunidades de ascenso y capacitar al personal constantemente sería una de las más importantes actividades de la empresa industrial.

Un importante líder norteamericano de dirigentes de empresa, Thomas J. Watson hijo, ha afirmado que el "respeto por el individuo" y las buenas relaciones humanas son más indispensables para la industria moderna que la máquina y el conocimiento técnico. Si al personal "no le agrada la empresa —sostiene— si no se siente totalmente integrado en ella o si piensa que no es tratado con justicia, es muy difícil levantar una compañía". Autonomía del personal, respeto, delegación de responsabilidad, valoración del factor humano, son otras tantas implicaciones. Una de sus consecuencias es abandonar la dis-

criminación entre obreros, empleados y jefes, en la asistencia social, comedor, modos de retribución e indumento.

Para obtener un comportamiento cooperativo por parte del trabajador, las metas que señale la gerencia tienen que relacionarse con su trabajo diario. Serán más efectivos los objetivos que tienen un sentido para la seguridad, el progreso y la recompensa del trabajador. Pero el gerente que no sabe determinar metas apetecidas por todos tendrá a sus empleados descontentos. Esos objetivos deben significar éxito para la organización y para cada uno de sus integrantes. La buena jefatura es "integradora" y debe interesar a los empleados en los problemas de la organización. Más de una vez "la diferencia real entre el éxito y el fracaso depende de la capacidad de aprovechar las mejores aptitudes y la energía del personal". De esos resortes depende la moral de la compañía.

Las relaciones humanas sólo pueden desenvolverse con una supervisión de contacto adecuada. Buenos supervisores y capataces seleccionados entre aquellos que poseen la dotación caracterial adecuada, o sea empatía, estabilidad anímica, interés por la persona humana, aptitudes para establecer buenos contactos, conocer y estimular al trabajador, organizar el trabajo, integrar equipos, capacitar, dirigir.

Otro aspecto importante es el relacionado con las comunicaciones y la sociabilidad. Dentro de la empresa, las comunicaciones deben ser abundantes y fáciles. El personal debe saber qué se espera que haga y por qué. "Si no hay entendimiento no hay bases reales de motivación". El empleado debe tener acceso a la gerencia: debe seguirse una política de puertas abiertas que permita al trabajador entrevistar y presentar sus quejas al gerente de su fábrica o establecimiento.

Pero aún así la sociabilidad es todavía insuficiente. Una de las primeras funciones de la gerencia debe ser buscar todo tipo de oportunidades para que se practique la sociabilidad en fábrica. Ese refuerzo de los contactos inter y extragrupal, cuya meta es aumentar el conocimiento recíproco y la solidaridad humana, debe ser preocupación de toda la comunidad, en los ámbitos de la familia, la profesión, la asociación profesional o cultural, y la nación misma. Debe promoverse esa afiliación asociativa con todos los medios disponibles, entre los cuales están los sindicatos, los clubes de fábrica, las asociaciones profesionales, donde puede comunicarse e intervenir activamente el trabajador, no importa cual sea su nivel.

El fomento y desarrollo de las realizaciones sociales atañe a la comunidad en su conjunto. No obstante, hay sectores a los que corresponde hacerse cargo de una mayor responsabilidad por los papeles que juegan en el desenvolvimiento de una sociedad industrial. Así es impostergable la organización de un consejo económico y técnico nacional, con representación de todos los sectores que intervienen en la producción y en la dinámica económico-social.

El apoyo financiero del Estado y de las entidades privadas a la actividad productiva, el mejor aprovechamiento de la tierra, el desarrollo del cooperati-

vismo y de la vivienda familiar, a los servicios sociales de todo tipo, son inseparables de una política de desarrollo de la comunidad.

La valorización del esfuerzo del hombre proviene de que el trabajo permite la expansión de la personalidad y la toma de conciencia de sí mismo. El trabajador se autoafirma como personalidad realizadora y creadora. Descubre su capacidad de innovación, de conocimiento y de invención. Toma conciencia de su vocación de progreso ilimitado. Y se proyecta así hacia una realización universal. Por ese mismo acto del trabajo, el hombre se siente libre y superior a los objetos y a las cosas que realiza.

El trabajador no puede nunca ser considerado como un instrumento, un simple ejecutor de trabajo, reprimido en su libertad y anulada su personalidad. La producción industrial no puede ser un fin en sí, porque todo el funcionamiento de la sociedad está orientado hacia la persona. La sociedad del trabajo no puede ser una organización totalitaria donde el hombre es destruido. El trabajador, creador de riqueza, debe dar vida y felicidad a quien lo crea.

Ni la producción ni el trabajo son fines en sí. Están subordinados a la expansión del hombre y al ejercicio por él de todas sus actividades superiores. Por ello el único camino que se abre para la Civilización Industrial es el reconocimiento de la condición humana y una jerarquía de valores colectivos. Su meta es el perfeccionamiento del hombre, no por métodos estatales, sino por la co-responsabilidad. Sus valores son: utilitarios, como el trabajo y la formación profesional; valores intelectuales y estéticos, como el arte, el deporte, la ciencia y la capacidad; valores sociales, como la profesión, la comunidad, el desarrollo social y las relaciones humanas; valores morales, como la condición humana y el amor al prójimo; valores religiosos, como sumidad y síntesis de una gran cultura madura.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR





USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR